
Sobre la ambivalencia de “afectos y sentimientos” en liderazgos emergentes.

El caso del “liderazgo ontológico”

*On the ambivalence of “feelings” in
emerging leaderships. The case of the
“ontological leadership”*

Martin Ruy Molina

Estudiante de Ciencias Antropológicas, orientación
sociocultural

(Universidad de Buenos Aires)

Correo: martin.ruy@hotmail.com

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la ambivalencia de específicos “afectos y sentimientos” en liderazgos emergentes, en específico en la práctica del “liderazgo ontológico” en el contexto neoliberal actual. Valiéndose de un análisis articulado de testimonios, documentos y entrevistas el objetivo será analizar cómo se modula la categoría de “líder” en función de procesos conflictivos, de clasificaciones burocráticas, académicas e institucionales. Asimismo, se propone detectar ejes, plantear preguntas y generar futuras líneas de investigación. La metodología de análisis se basa en el uso herramientas etnográficas como la observación participante y entrevistas abiertas desarrolladas con integrantes del Instituto de Capacitación profesional (ICP) con sede en Capital Federal.

Palabras clave

Sentimientos, Liderazgos, Neoliberalismo, Sujeto emprendedor.

Abstract

The objective of this article is to analyze the ambivalence of specific feelings in emerging leaderships, specifically in the practice of “ontological leadership” in the current neoliberal context. Using an articulated analysis of testimonies, documents and interviews, the objective will be to analyze how the category of “leader” is modulated according to conflictive processes, bureaucratic, academic and institutional classifications. It also aims to detect axes, ask questions and generate future lines of research. The analysis methodology is based on the use of ethnographic tools such as participant observation and open interviews developed with members of the Professional Training Institute (ICP) based in the Federal Capital.

Keywords

Feelings, Leaderships, Neoliberalism, Entrepreneur.

Introducción

A raíz de las sucesivas crisis socio-económicas, en especial la acontecida con la crisis sistémica del 2008 en Estados Unidos, se incrementó la necesidad de fomentar ideas de emprendimiento en las cuales el liderazgo ontológico¹ emergió como una técnica resolutoria de conflictos y de autoconocimiento. Consecuentemente la repercusión de la crisis trastocó profundamente algunos mecanismos básicos para el funcionamiento de las economías de los países más desarrollados. En este contexto comenzó a profundizarse la viabilidad de ciertas formas de trabajo que previamente se encontraban en proceso de transformación, aunque su desarrollo e implementación se vio dificultado por contextos sociales diversos caracterizados, según las regiones, países y condiciones geopolíticas por determinadas condiciones políticas que resistieron a los cambios que el neoliberalismo pretendía implementar, a saber: desregularización económica, centralidad y primacía de los mercados, descarte de formas arcaicas de trabajo, reemplazo de principios como la libertad por la noción de libertad individual, naturalización de la desigualdad como efecto de la “libre competencia”, entre otros factores. En este sentido esta crisis ha marcado algunas tendencias que indican una nueva mutación en el capitalismo, aparejado con cambios socioculturales profundos que implican, entre otros factores, la construcción y consolidación de la noción de emprendimiento y del sujeto emprendedor. Dichas nociones se articulan con procesos socioculturales más amplios que implican, por un lado, trasladar la forma empresa al conjunto del tejido social (Foucault, 1978 y 1979) y, por otro, la autogestión de los conflictos sociales producto de dichos cambios. El impacto de las mutaciones en el capitalismo ha tenido y tiene repercusiones significativas en el tejido social en su conjunto, que se vincula a gran velocidad con transformaciones que ocasionan que los paradigmas que hasta ahora han explicado, regulado y orientado el trabajo entren en tensión. De forma simultánea, experimentamos

.....

1 Encontramos antecedentes de análisis sobre el liderazgo ontológico e inteligencia emocional en Echeverría (1994, 2011), Damasio (2007), Goleman (1995), Stamateas (2011, 2012, 2014, 2016), Bacharch, (2016) Sordo (2012, 2016, 2017) Manes y Niro (2014).

nuevas alternativas para encarar las transformaciones del trabajo, sea mediante la profundización del trabajo informal como con nuevas formas de desregularización y precarización laboral. En este contexto se busca que los sujetos² inmersos en estas problemáticas acudan a la idea de la “autoayuda”³. Dentro de este marco surge la práctica del liderazgo ontológico que, en tanto teoría y práctica, ha alcanzado mayor notoriedad e impacto en nuestro país en los últimos años. El liderazgo ontológico apunta a reconocer que las emociones son un incentivo para actuar, pretende distinguir entre emociones y estados de ánimo para incentivar estrategias y herramientas útiles para la gestión “emocional” del cambio cultural a nivel individual y organizacional, con el fin de generar acciones y evaluaciones de procesos organizacionales efectivos y sostenibles. En este sentido el liderazgo ontológico es concebido como un proceso de educación emocional. En vista de estas cuestiones este trabajo se propone plantear una visión crítica y reflexiva sobre estos cambios y sus repercusiones en auge que requieren, desde una perspectiva antropológica, ponerlas a dialogar con conceptos y categorías propias de esta disciplina, en contraposición con los discursos y prácticas que hasta ahora se han sostenido.

En el campo de las ciencias sociales, Susana Murillo sostiene que el neoliberalismo es una mutación en el orden social capitalista, una tendencia que se renueva continuamente a través de la renovación de sus discursos y prácticas (Murillo, 2018). Asimismo, despliega una estrategia discursiva centrada en la idea de la natural desigualdad de los seres humanos (Murillo, 2011). Bajo esta perspectiva, se erigen formas de interpelación de las personas que promueven, por un lado, su transformación en empresarias/os de sí mismas y, por el otro, la creación de un complejo dispositivo llamado “pobreza”. Para esta nueva racional-

.....

2 Aclaramos que sujeto remite en este artículo a una categoría conceptual que alude tanto a los géneros masculino y femenino así como también a todas las otras manifestaciones de identidad de género vigentes.

3 La noción de autoayuda (self-help) que analizamos en este artículo comenzó a intensificarse a partir de la década de los años 90 desde la racionalidad de gobierno neoliberal, puesto que bajo la misma noción de emprendedor subyace una noción de autoayuda y de autorresponsabilidad. Autoayuda (self-help) es entendida entonces como una estrategia, una tecnología del yo (Foucault, 1981) a desarrollar por cada sujeto apelando a la gestión de las emociones, al autoconocimiento para generar cambios internos y en la vida cotidiana.

lidad de gobierno neoliberal lo social, entendido como un entramado complejo que encierra múltiples desigualdades, no deja de subsistir sino que se reconfigura a partir de nuevas prácticas. En este sentido, emergen discursos que rechazan la teoría objetiva del valor y que se apoyan en la teoría subjetiva del valor⁴ la cual sostiene, resumidamente, que la apreciación subjetiva de los sujetos determina el valor de las cosas. Esta teoría le da fuerte ímpetu al deseo subjetivo. A partir de este momento el deseo subjetivo se transforma en un objetivo central a conocer y modular. Paulatinamente, este “nuevo arte neoliberal de gobierno” (Murillo, 2011) conduce a que las personas inviertan en sí mismas. Se trata, como dijimos anteriormente, de que los sujetos se autogobiernen desde el propio deseo. Asimismo, el complejo conflicto capital/trabajo se desdibuja bajo la idea de que todos los sujetos son empresarios de sí mismos, y que el éxito de cada uno dependería de las buenas elecciones en el mercado. Se pasa de una cuestión social, a una cuestión individual. El cuidado de sí mismo, la persuasión sobre el deseo como motivador de ascenso social y la desigualdad como una realidad natural dada conforman la racionalidad de gobierno neoliberal actual. Habiendo hecho este recorrido introductorio nos abocamos a analizar la práctica del liderazgo ontológico. El trabajo etnográfico se llevó a cabo realizando una observación participante en reuniones informativas abiertas al público organizadas por miembros del Instituto de Capacitación Profesional (en adelante, ICP). Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas abiertas con “líderes” y estudiantes egresados del ICP y con miembros de la institución. El material que en este artículo se analiza consiste en testimonios, impresiones y reflexiones del trabajo de campo etnográfico.

Una práctica ambivalente, el liderazgo de “sí mismo”⁵. Reflexiones a la luz de la práctica del liderazgo ontológico

La práctica del liderazgo ontológico se basa, fundamentalmente, en la adquisición de herramientas teórico prácticas para poder gestionar

.....

4 Teoría sistematizada por Carl Menger (1840-1921).

5 Aclaramos que el liderazgo de “sí mismo” es una categoría conceptual que alude tanto al género mas-

las emociones, distinguir estados de ánimo y potenciar determinados afectos y sentimientos de los sujetos (entre los cuales mencionamos la felicidad, la alegría, el éxito, el fracaso, la esperanza, etc.) que conduzcan, paulatinamente, a la concreción de un proyecto económico. El objetivo radica en que el sujeto empiece siendo un emprendedor y termine siendo un empresario. En vista a estos planteamientos, consideramos que se construyen relaciones de saber-poder en el marco de los discursos y prácticas de la racionalidad de gobierno neoliberal y en los discursos específicos sobre el liderazgo ontológico, las cuales configuran los “afectos y sentimientos de los sujetos, a la vez que coexisten con y alimentan la noción del cuidado de sí y la libertad, que predomina en la construcción de una forma de sujeto específica. En este contexto el sujeto líder se declara responsable de la toma de decisiones y de su accionar, puesto que como menciona Mises⁶, “dentro de la economía de mercado, cada uno es árbitro supremo en lo atinente a su personal satisfacción” (Mises, 1967:368). Esta reflexión se articula con las tecnologías del yo definidas por Foucault como aquellas que:

(...) permiten al individuo efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto grado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad (2008:48).

Entonces, se propone un sujeto autoresponsable y maximizador que sepa desenvolverse en un contexto caracterizado por la desigualdad y la incertidumbre. El siguiente testimonio ilustra estos planteos,

(...) debemos generar espacios que brinden oportunidades para que las personas puedan sentirse motivadas y sepan lidiar con la incertidumbre, generando grupos de contención y de autoayuda (...) tam-

.....
culino y femenino, así como también a todas las manifestaciones de identidad de género.

6 Ludwig Von Mises (1881-1973) economista y filósofo austríaco perteneciente a la Escuela Austríaca de economía. Su vasta obra recorre temas vinculados con la crítica del intervencionismo, un sistemático y profundo análisis sobre el socialismo y fundamentalmente su obra capital, *La acción humana*, donde desarrolla un extenso análisis sobre el comportamiento humano en su complejidad.

bién gestionando las emociones, los sentimientos para dar desde un lugar nuevo una respuesta innovadora a los problemas que la vida presenta. Para ello se necesitan de personas con inteligencia emocional que no se frustren que sean innovadoras y que se hagan cargo de sí mismas y del mundo en el que tienen que interactuar (María, líder del ICP, 11 de Junio de 2019).

De este testimonio analizamos que la idea de motivación se correlaciona con un “hacerse cargo” puesto que impulsa al sujeto a no frustrarse con facilidad, a animarse a asumir riesgos y a autoresponsabilizarse desde una gestión emocional diferente. Tanto sean las emociones, las comunicacionales, el pensamiento crítico y creativo entre otras son vistas como competencias, y por tanto vistas para ser aplicadas en los mercados.

(...) en las generaciones anteriores tuvo poco valor la alegría, la felicidad y la tristeza, porque era más importante el esfuerzo, el trabajo digno, el resultado del sudor que la felicidad. Las nuevas generaciones quieren ser felices. La felicidad es el camino que yo me planteo frente a quien quiero ser en el mundo y es la coherencia en ese trabajo personal, yo a eso llamo felicidad. O sea estoy con las personas que amo, las honro, las cuido, me cuido, cuido el planeta del que participo, esta es mi casa, me importa el otro, ese es un camino asociado a la felicidad, a empatizar, a sentirse que pertenezco (...) la idea de pertenencia es esencial, es un valor que hay que transmitir (Laura, rectora del ICP, 18 de Mayo de 2018).

La descripción de estas formas de producción y distinción de emociones, sentimientos y estados de ánimo nos muestra modos muy situados de manifestación de lo afectivo. Destacar un liderazgo que busque el bienestar y la felicidad implica un replanteo sobre “quien quiero ser en el mundo y la coherencia en ese trabajo personal”, de ahí el énfasis puesto en la ontología, en un sujeto que se renueve constantemente valiéndose de una flexibilidad emocional y de un equilibrio entre razón y sentimientos. En este sentido los afectos conforman un lazo social, por lo tanto un sistema de valores culturalmente definidos. Del mismo modo no constituyen un orden objetivo sino un “tejido de interpreta-

ción, una significación vivida” (Le Breton, 2009:110). Esto resulta de importancia puesto que “el antropólogo debe escuchar en las articulaciones entre acción y palabra así como en las inconsistencias entre los discursos diferentemente situados de los diversos actores sociales” (Segato, 2003:8). A partir de estas reflexiones analizamos los siguientes testimonios a fin de detectar inconsistencias y contradicciones.

Mira para mí, hay un tema de un paradigma cultural que cambió, o sea vos tenés la empresa tradicional y la empresa emergente. La empresa tradicional es un jefe y los empleados, es como piramidal. En cambio la empresa emergente ya no tenés la figura del gerente sino tenés la figura del líder (...) ya no tenés la estructura piramidal sino es como todos tiramos para el mismo lado, y es el que comunica y es el que motiva. Los líderes son los que inspiran, como Gandhi por ejemplo la gente lo sigue, y tiene ciertas habilidades y cierto carisma, no te impone, viste por ahí el jefe es como una figura que uno le tiene miedo, o no te dice bien las cosas, o no te reconoce, para mí hay ahí un paradigma cultural que cambió (Romina, líder del ICP, 12 de Junio de 2019).

Las mutaciones en la fuerza de trabajo actual implican la necesidad de repensar la forma de liderar grupos y gestionar las actividades laborales desde una óptica diferente; “la empresa emergente” supone ese cambio necesario y para ello requiere de líderes que motiven a las personas que tengan a su cargo. En este sentido,

Un líder que es igual con todos no es un buen líder. Justamente tiene que ejercitar las habilidades blandas como la escucha, las competencias conversacionales para motivar a las personas que tiene a su cargo. Como que el laburo del líder es eso acompañar en los procesos (...) en el liderazgo ontológico vos no sabés que sabés, o sea la respuesta la tenés vos. Yo te acompaño a que vos lo veas, a que tengas un cambio en la forma de ver las cosas, porque sino vas a seguir haciendo siempre lo mismo. O sea yo actúo de acuerdo a como veo el mundo, en base a mis juicios, a mi experiencia, a mi historia familiar, entonces yo actúo en base a esas condiciones. Si vos solamente cambias las acciones, a la larga vas a tener el mismo resultado. El

liderazgo ontológico apunta a cambio transformacional. [...] yo veo algo distinto, en un momento me cae la ficha y se me abre un abanico de posibilidades distintas entonces yo el cambio del observador lo acompaño con la acción, y hay una reflexión, y no es lo mismo que solo cambiar las acciones (Romina, líder del ICP, 12 de Junio de 2019).

En estos sentidos hablamos de un giro antropológico sobre cómo se concibe el ser del sujeto. El sujeto automotivado, con inteligencia emocional capaz de gestionar sus emociones, sus fracasos, su toma de riesgos que propone el liderazgo ontológico ayuda el sujeto sólo parcialmente, pues desatiende las limitaciones que impone el contexto social, económico, político y cultural dentro del cual los sujetos interactúan. En otras palabras, asume que el sujeto al ser dueño de sí mismo y al declararse cien por ciento responsable del mundo en el que interactúa y de sus decisiones también recae en él los efectos de problemáticas estructurales que lo exceden pero de las que, paradójicamente, asume responsabilidad. En este sentido los sujetos tienen que saber lidiar con esos conflictos para poder ser reconocidos como “agentes activos” que reclaman por sus derechos. Así como sostiene María Epele, haciendo referencia al sentir(se) en los márgenes,

Sentir placer y/o padecer, decir que no se siente o incluso resentirse involucra cambios en los límites, bordes y fronteras entre el yo y el otro, que conmueven y son conmovidos por los modos de subjetivación y de sujeción que los procesos económicos y políticos macroscópicos trazan en determinadas poblaciones (Epele, 2010:233).

Esta reflexión nos aporta la importancia que tienen los procesos de subjetivación atravesados por la racionalidad de gobierno neoliberal actual para crear las condiciones necesarias para que los sujetos se autoayuden, se empoderen y se lideren en contextos cambiantes marcados por las desigualdades características de las mutaciones en el capital. Para ello, es necesario generar cambios en las maneras de vincularse donde los afectos y sentimientos son una herramienta fundamental. En muchos discursos y testimonios se constata la presencia de sujetos líderes de sí mismos, creativos, innovadores, desafiantes, sin

miedo, agentes de cambio, etc. En este sentido el siguiente testimonio ilustra estos planteos,

Un líder debe mostrarse potente, debe decirse potente; busca en sí mismo la fortaleza la potencia que reside en él, y gestionando sus emociones la puede administrar correctamente. Las emociones se contagian, si el líder transmite una imagen de seguridad, de potencia, de confianza los demás miembros de su grupo lo imitan y lo siguen (Javier, líder del ICP, 19 de Agosto de 2019).

La noción de potencia⁷ que construye el neoliberalismo resulta ser funcional al ritmo de concentración de riqueza actual, puesto que el neoliberalismo necesita de sujetos potentes en el sentido de que concibe al sujeto fuerte emocionalmente, dueño de sí mismo y de otros plausibles de ser cosificados y descartables⁸. La importancia de la gestión de las emociones y de los afectos y sentimientos cobra funcionalidad sólo en tanto responde a procesos de adaptación y ajuste que imponen las mutaciones del capitalismo actual. Es aquí donde entran en contradicción categorías como la solidaridad la empatía y la afectividad puesto que responden a un modelo de sujeto que para decirse potente debe dominarse y dominar⁹. No es una potencia entendida como un llamado hacia el contacto con la carencia de un sujeto otro sino a partir de su negación, ayudándolo a ayudarse se lo excluye de la competencia¹⁰. Apelar a la autoayuda y a las redes de contención permite excluir para poder incluir sólo a los sujetos más aptos que, apelando a las habilidades, al ingenio y la creatividad logren perpetuarse en el marco de la libre competencia de los mercados. Entonces, se seleccionan sujetos que hayan podido maximizar recursos y habilidades

7 La idea de potencia es retomada aquí tal como la plantea Segato (2017), exhibir y espectacularizar la potencia sexual, física, bélica, política, económica, intelectual, moral.

8 Para ello se necesita de una pedagogía de la crueldad (Segato 2017) que enseñe a los sujetos desde diversos medios y modos a cosificar la vida humana.

9 Aquí las nociones de autogobierno y cuidado de sí de Foucault resultan fundamentales.

10 Donzelot desarrolla un análisis interesante al abordar el uso de la filantropía cuyo secreto nos dice es que brinda ayuda sin generar derecho. Es decir que no construye un sujeto de derecho sino un sujeto de carencia al que debe dársele cierta ayuda para subsistir.

de manera creativa. Resulta este ser el semillero donde más efectivas se hacen las relaciones de poder, se perpetúan las desigualdades y se agudiza el conflicto social que se cristaliza en las prácticas cotidianas donde los procesos de subjetivación tienden a pensar sujetos en términos de dueñidad¹¹. Los procesos de subjetivación se anclan en la construcción de sentido común, es decir en un conjunto de ideas y prácticas culturalmente compartidas de las que no se las cuestiona demasiado y que permiten desenvolverse con cierta espontaneidad en la vida cotidiana. Ahora bien, los sentidos comunes que orbitan alrededor de las ideas del trabajo implican un “tener que”, pero es decidido por el sujeto. En el caso del liderazgo ontológico no es impuesto sino que se presenta como una técnica de autoconocimiento y maximización de las habilidades internas que se hallan reprimidas, silenciadas, obstaculizadas, negadas. Curiosamente, para permanecer “invicto” en un marco de competencia continua el sujeto potente también debe descartar ciertos “afectos y sentimientos” (que se cristalizan en determinados “valores”) que le impiden “maximizarse” en determinados contextos; entre ellos, aparecen la compasión, la solidaridad, la cooperación, la equidad, la empatía, la confianza, el respeto, la honestidad, la lealtad, entre otros inmersos en la racionalidad de gobierno neoliberal actual que “cultiva un arte de construir conceptos contradictorios que unen y afirman ideas contrarias” (Presta, 2013:18). Entonces nos preguntamos, ¿qué lugar ocupan estos valores cuando entran en contradicción con ideas que apuntan a la iniciativa, innovación, visión, valor diferencial, en el marco de una competición cada vez más agudizada?

En relación a estos planteos Le Breton nos dice que

(...) la afectividad se entrelaza con acontecimientos significativos de la vida colectiva y personal, implica un sistema de valores puesto a prueba por el individuo, una interpretación de los hechos según una clave moral específica (Le Breton, 2009:109).

.....

11 Segato (2018) ha señalado la necesidad de pensar la fase actual del capitalismo en términos de dueñidad, de un mundo de dueños. La autora ha señalado que ya no alcanza pensar la cuestión social en términos de desigualdad puesto que dicha categoría no abarca la complejidad de las problemáticas actuales.

Entonces, los sujetos deben decidir “libremente” cómo harán uso de sus emociones, sus habilidades y técnicas para permanecer en los mercados y para ello se requiere de una moral específica que induzca a los sujetos a relacionarse y vincularse con otros de una manera específica. Empero, Hayek¹² menciona que para modificar las bases y los valores culturales de una sociedad es necesaria la ayuda de sanciones en especial aquellas provenientes de la moral y la religión que habiliten y coordinen los cambios necesarios para lograr los resultados deseados. Según este autor, el hombre es “un ser irracional y falible, cuyos errores individuales son corregidos sólo en el curso de un proceso social, y que aspira a sacar la máxima utilidad de un material muy imperfecto” (Hayek, 2019:105-106). Dicho planteo nos conduce a pensar en una función específica de los términos antes mencionados, donde la reciprocidad y la fraternidad se resignifican dentro de un complejo escenario caracterizado por una competición continua donde la transformación de las formas de gobierno de la fuerza de trabajo apunta al gobierno de la potencialidad de las relaciones sociales.

Ser líder hoy, ser dueño de sí mismo: libertad, cuidado de sí y emociones en el liderazgo ontológico¹³

Para analizar este apartado recordamos que el neoliberalismo supone una lectura de lo social que apunta a una cuestión individual (Murillo, 2016), al cuidado de sí mismo. Los sujetos deben depender de múltiples espacios de pertenencia (entendidos como redes sociales, comunitarias, afiliativo, institucionales, etc.) o de integración a colectivos diversos. Se pretende que el sujeto acepte los momentos en que su yo entra en crisis, identificar los momentos en que ese yo ya no es

.....

12 Friedrich A. Hayek (1899-1992) economista y filósofo austríaco discípulo de Friedrich von Wieser y de Ludwig von Mises. Su vasta obra no se limita a un estudio económico sino que comprende una profunda descripción y análisis sistemático que aborda “lo social” desde una perspectiva filosófica, antropológica y sociológica que ha influido notablemente en pensamientos contemporáneos de diversas disciplinas.

13 Aclaramos que la expresión “dueño de sí mismo” es una categoría conceptual que alude tanto a los géneros masculino y femenino así como también a todas las otras manifestaciones de identidad de género vigentes.

el que se imaginó, el que se representó, el que se construyó. De esta manera el sujeto podría, eventualmente, indagar en otros sentidos, en otras construcciones de su “yo” que se articulen en un mercado que brinda oportunidades que él, en tanto sujeto libre y dueño de sí mismo debe administrar. En sintonía con estos planteos, Hayek explica la importancia de la iniciativa individual,

Nuestra libertad de elección en una sociedad en régimen de competencia se funda en que, si una persona rehúsa la satisfacción de nuestros deseos, podemos volvernos a otra. Pero si nos enfrentamos con un monopolista, estamos a merced suya. Y una autoridad que dirigiese todo el sistema económico sería el más poderoso monopolista concebible (2007:126).

Si consideramos siguiendo una línea foucaultiana que el sujeto es efecto de relaciones de poder y que dichas relaciones se construyen a su vez de la mano de un arte de gobierno que podría ser leído desde diversos lugares¹⁴, la noción de un sujeto autónomo y autosuficiente se complejiza. El sujeto del cuidado de sí se constituye a sí mismo a partir de su vinculación con una noción de la verdad. Foucault sostiene que el cuidado de sí conlleva tres aspectos que se interrelacionan: una actitud con respecto a sí mismo, con respecto a otros sujetos y con respecto al mundo; una determinada manera de atención, de mirada, esto implica cambiar la mirada y trasladarla del exterior al interior y también exige una manera de prestar atención a lo que se piensa. Finalmente, esta noción supone una serie de acciones concretas que el sujeto ejerce sobre sí mismo y de las cuales se hace cargo. Lo que queremos decir cuando hablamos del cuidado de sí es también el conocimiento de sí (Foucault, 1981), pero éste a su vez implica conocer ciertas reglas que resultan ser al mismo tiempo verdades y prescripciones. Ocuparse de sí es en este sentido hacerse de dichas verdades. En este sentido para

.....

14 Si pensamos en la implicancia que tienen las políticas de organismos internacionales como el Banco Mundial, por ejemplo, en la conformación de un arte de gobierno neoliberal que busca constantemente homogeneizar discursos y prácticas actuales que anclen en torno a una economía, una política, una educación, un liderazgo, etc. que remite a su vez a la imagen de quienes los enuncian.

poder gobernar a los otros, resulta necesario ocuparse de sí mismo, puesto que,

Ocuparse de sí mismo, está implicado y se deduce de la voluntad del individuo de ejercer el poder político sobre los otros. No se puede gobernar a los otros, no se los puede gobernar bien, no es posible transformar los propios privilegios en acción política sobre los otros, en acción racional, si uno no se ha preocupado por sí mismo. Inquietud de sí: entre el privilegio y acción política, he aquí entonces el punto de emergencia de la noción. (Foucault, 1981:51).

Foucault sostiene que el cuidado de sí es además la capacidad de cambiar la contemplación del afuera hacia el adentro, como posibilidad de mirarnos, de tal forma que implique una acción sobre sí¹⁵. Aquí es pertinente hacer mención a las tecnologías del yo, como posibilidad de acceder a sí mismo, tales como: la meditación, el examen de conciencia, la anakhóresis, la escritura, el dialogo, la ascética, el silencio, entre otras. Todas estas prácticas como posibilitadoras de encuentro con el alma, entendida no como alma sustancia, sino como alma sujeto, al respecto Foucault menciona:

(...) la posición de algún modo singular, transcendente, del sujeto respecto a lo que lo rodea, a los objetos que tiene a su disposición, pero también a los otros con los cuales está en relación, a su propio cuerpo y, por último, a sí mismo (2014:71).

Para el liderazgo ontológico resultan vitales las prácticas tales como la meditación, el dialogo, las competencias comunicativas, entre otras, puesto que apuntan a fortalecer al yo del sujeto desde su interior. En este sentido, el sujeto que propone el liderazgo ontológico y que se articula en una racionalidad de gobierno neoliberal específica,



15 Según Hayek (1975) el concepto de justicia es intrascendente en el mercado porque los sujetos son ontológicamente desiguales. En este sentido la justicia es vista simplemente como un acto individual donde el sujeto decide si ayuda a su prójimo. De este planteo se desprende que en el juego del mercado no puede haber justicia ya que la ventaja o la desventaja de los sujetos es parte habilidad y parte azar, y es en este contexto donde opera la natural desigualdad entre los hombres.

debe autoconstruirse las veces que sean necesarias desde un lugar de autosuficiencia. Para el liderazgo ontológico el poder está en el sujeto y el sujeto es efecto del poder, es el cambio, es la transformación del yo y de los otros. Siguiendo estos planteos, ¿es posible que se implemente un ideal de sujeto tan complejo como el que proponen las corrientes del neoliberalismo? Para pensar este interrogante, creemos necesario profundizar esta problemática en términos de inclusión y exclusión. En este sentido desde el liderazgo ontológico el líder incluye al otro ayudándolo (a través de un dialogo reflexivo) a incluirse a sí mismo, sobre la base de la idea de la auto-responsabilidad. ¿Quiénes resultan los excluidos en este juego? Dependerá del potencial creativo de cada sujeto. Dependerá del *motivus innato* que todo sujeto trae consigo, de la apuesta a las habilidades, las técnicas, los saberes adquiridos, las experiencias de vida, etc. De esta manera, esta estrategia de reproducción social reproduce selectivamente a los sujetos que responden a un proceso de cristalización de saberes, prácticas e identidades diversas. Dicha estrategia no se realiza sin resistencias ni contradicciones que se forman en virtud de los cambios en el ritmo del capital y circulación los mercados. En estos contextos, el líder se presume como un sujeto libre, capaz de asumir riesgos, desafíos y liderar a otros sujetos. En el momento de su enunciación, construye la excepción. Esto indica los márgenes de exclusión que perpetúa una práctica que en apariencia se presenta como una práctica democrática e igualitaria pero que no atiende a los contextos culturales y políticos que son los que deben funcionar como base para su implementación. En este sentido, nos enfrentamos ante una contradicción que el arte de gobierno neoliberal está en permanente constancia por resolver; ¿cómo conjugar ideas tan contradictorias entre sí, de los vínculos recíprocarios, de formas de cooperación, de la comunidad próxima, de los afectos y sentimientos, con una construcción de sujeto competitivo, innovador, que se autoempodera, se lidera a sí mismo y a los/as demás, autosuficiente y autoresponsable? Hemos visto que las redes de autoayuda y los lazos comunitarios son necesarios para armar proyectos, para tener varios grupos de trabajo y de actividad, pero no debemos olvidar que dichas formas de socialización forman parte, se constituyen y reproducen en el juego mismo de los mercados, es decir, en un espacio de sociabilidad

y competencia continuas. Ello nos conduce a pensar que una microfísica del poder (Foucault, 1978) supone también una microfísica de las libertades de los sujetos. En este sentido, Hayek contrasta su noción de libertad con un significado diferente que es el de libertad interior. Es importante que tratemos estos dos conceptos de manera diferenciada aunque vinculadas, puesto que la idea de libertad interior suele confundirse con otro término de orden filosófico que es el de libre albedrío. En tanto la idea de libertad interior,

(...) se refiere a la medida en que una persona se guía en sus acciones por su propia y deliberada voluntad, por su razón y permanente convicción más bien que por impulsos y circunstancias momentáneas. Sin embargo, lo opuesto a “libertad interior” no es la coacción ajena, sino la influencia de emociones temporales, la debilidad moral o la debilidad intelectual (Hayek, 1975:38).

En vista de esta noción de libertad, nuestro objetivo es analizarla críticamente en nuestro análisis a modo de dar cuenta de cómo es funcional a los modos en que opera el liderazgo ontológico, y en especial a la figura del líder de sí mismo y del sujeto emprendedor¹⁶.

En este sentido Hayek continúa diciendo

Si una persona no acierta a hacer lo que después de sobrias reflexiones ha decidido, si sus intenciones o fortaleza le fallan en el momento decisivo y no lleva a cabo lo que en cierta medida todavía desea hacer, debemos afirmar que no es libre, que es esclava de sus pasiones (1975:38).

Paradójicamente esto nos lleva a pensar en cómo opera esta noción de una persona “esclava de sus pasiones” en una lógica neoliberal, al postular un sujeto autoresponsable que asume riesgos y que tanto el éxito como el fracaso dependen de su “ingenio o fortaleza” al momento de llevar a cabo determinadas decisiones en los mercados. Siguiendo

.....

16 Aclaremos que líder de sí mismo y sujeto emprendedor son categorías conceptuales que aluden a los géneros masculinos y femeninos así como también a todas las otras formas de identidad de género vigentes.

la línea de análisis de este autor la libertad interior y la libertad exenta de coacción, serían las que determinarían simultáneamente hasta donde un sujeto aprovecharía su conocimiento de las oportunidades que se le presentan. En tercer término Hayek contrasta la libertad con la libertad como poder en el sentido de emplearla como la facultad física de hacer lo que uno quiera, el poder de satisfacer nuestros deseos o la capacidad de escoger entre las alternativas que se abren ante nosotros. Adueñarse de sí en este sentido implica también un adueñamiento del propio tiempo y de cómo el sujeto lo gestiona. El líder sabe cómo administrar sus tareas y darles el tiempo correspondiente a cada una de ellas¹⁷. En las entrevistas y testimonios estuvo presente esta idea tal como lo plantea el siguiente testimonio,

Yo le escapo al tiempo lineal. O sea, trato de ver al tiempo como algo que yo manejo, la forma se la puedo dar yo, o sea vos lideras tu tiempo, tus horas, tus ratos, decidís cuando le das prioridad a tu momento de trabajo (Delfina, líder del ICP, 15 de Septiembre de 2019).

Aun así, escapar al tiempo lineal no exime al sujeto de estar comprometido en un contexto de mutaciones constantes donde la innovación es regulada por la inmediatez y requiere un manejo de la temporalidad diferente, donde la frustración debe ser algo pasajero, donde lo complejo no es admisible sino que se pretenden respuestas automáticas que no den cabida a la deliberación y al tiempo que se necesita para ello. Un pasaje en el acto II del Hamlet de Shakespeare nos permite analizar estos planteos: “¡Hay que ahorrar, Horacio! La carne guisada en el funeral fue buen entremés para la boda”¹⁸(1998:135).

La cita que nos precede es un signo de nuestro tiempo donde la inmediatez impide una actitud diferente ante la espera¹⁹; desde la prác-

.....

17 No obstante, Hayek (1975) pone el acento en una noción de “libertad” negativa, es decir que enfatiza en lo prohibido, en el carácter restrictivo de la “libertad” y contra lo que no se puede atentar es contra la propiedad privada.

18 “Thrift, thrift, Horatio. The funeral baked meats did coldly furnish forth the marriage tables” (Shakespeare, William 1998: 134).

19 Hamlet llega a Dinamarca, a raíz de la repentina muerte de su padre y observa que los mismos platos que se sirvieron en el funeral de su padre sirven como resto para acompañar la boda que se celebra entre

tica del liderazgo ontológico el acto de pensar es también un ejercicio de espera y de reflexión pero mediado por la inmediatez. Entonces el sujeto que se presume desde el liderazgo ontológico es un sujeto emocional que razona y que se articula con las demandas actuales que imponen las mutaciones del capitalismo. La idea de generar personas audaces, innovadoras y agentes de cambio responde a propuestas de ciertos modelos mentales compartidos²⁰ (Banco Mundial, 2015) cuya finalidad apunta a construir y colonizar lo pensable, lo deseable, lo posible en la vida cotidiana de los sujetos²¹.

De igual modo,

Los individuos no son autómatas calculadores. Por el contrario, son actores maleables y emocionales, cuyas decisiones se ven afectadas por elementos contextuales, normas sociales y redes sociales locales, y modelos mentales compartidos. Todos estos factores contribuyen a determinar lo que los individuos perciben como deseable, posible o incluso “pensable” para sus vidas (Banco Mundial, 2015:3).

Dado que los sujetos son actores maleables y emocionales la apuesta de generar espacios de comunicación donde esas emociones puedan ser escuchadas y analizadas es fundamental para liderar los cambios que se proponen. En este sentido,

(...) cuál es el futuro que ve la gente de los espacios de trabajo y de las relaciones laborales, que hoy estamos un treinta por ciento de personas trabajando de forma independiente en el mundo y un setenta por ciento trabaja de forma dependiente. Esta ecuación en cincuenta años va a estar invertida. El setenta por ciento de la gente va a vivir de lo que sea capaz de gestar de sus propios proyectos

.....
su madre Gertrudis y su tío Claudio, hermano del difunto rey. Hamlet se pregunta si no sería prudente detenerse y dar un espacio para la espera, con un poco más de pausa y respeto por el duelo.

20 El “pensamiento basado en modelos mentales compartidos” es definido en el informe del Banco Mundial del año 2015 como “los individuos de una sociedad determinada comparten una misma perspectiva común sobre el mundo que los rodea y sobre sí mismos...” (Banco Mundial, 2015: 4).

21 Dichos planteos se configuran en discursos más amplios donde aparecen categorías tales como respuestas “automática inmediata” término que aparece desarrollado en el informe “Mente, sociedad, conducta” del Banco Mundial del año 2015.

como independientes y el treinta por ciento va a estar solo en relación de dependencia. Esto nos obliga a juntarnos, a armar equipos, a tener varios equipos, a tener habilidades diversas de diferente tipo, a trabajar unidos, a mudar de profesiones y de diversas técnicas a lo largo de una expectativa de vida de noventa años, o sea el mundo que viene necesita de gente fuerte emocionalmente, es decir que no se frustre con facilidad, necesita personas flexibles, innovadoras que puedan crear nuevas respuestas, y que sean responsables de su subsistencia (Laura, rectora del ICP, 18 de Mayo de 2018).

El compartir proyectos, tener un modelo mental compartido y trabajar unidos entra en tensión cuando el marco de competencia está signando por la desigualdad y el azar. El siguiente testimonio nos permite discutir con estos planteos,

(...) ponen en nosotros la capacidad de éxito y la capacidad de cambio y el lograr todo, o sea, es lo que vos también te referías antes, no tiene nada que ver lo estructural la economía, los gobiernos, la política todo lo demás que podrían modificar nuestras situaciones y hacer que tengamos un piso mucho más alto desde el cual partir y poder tener opciones y elegir. No, todo lo ponen en nosotros. Entonces al no lograr todos esos objetivos la frustración es enorme y, falta la esperanza yo me doy cuenta cuando hablo con los jóvenes con la gente. Mi generación, tenía esperanza, tenía ideales, los chicos ahora no tienen ideales y no tienen esperanza (...) ponen toda la responsabilidad en nosotros, no estamos capacitados, no tenemos los elementos, la línea de partida está muy atrás y sin embargo somos responsables de no lograr el éxito, de no poder mantener una familia, de no estar bien espiritualmente, somos responsables de todo y eso abruma, destruye y eso masifica porque se pierde la esperanza, se pierde la ilusión, se pierden los proyectos (...) es muy terrible la situación el peso que recae sobre cada individuo (Patricia, psicopedagoga, 11 de Octubre de 2020).

Estos testimonios permiten pensar que lo social se piensa desde lo individual y lo individual no puede ser compartido por todas las personas. Las redes de autoayuda y de contención pueden ser de utilidad

pero siempre van a estar condicionadas por la desregularización laboral y la desigualdad preexistentes.

Un liderazgo objetivable. ¿Todo es liderable? Alcances y límites del liderazgo ontológico

Como hemos visto, la práctica del liderazgo ontológico propone que el sujeto pueda gestionar la ambivalencia de sus emociones declarándose responsable de sí mismo en contextos donde prima la desigualdad estructural, el azar y la libre competencia. Apelando a la flexibilidad emocional y a la gestión de emociones debe ser creativo, innovador y desafiante ante los riesgos y decisiones que asume. La idea de compartir riesgos se encuentra presente también en varios organismos internacionales que también apelan a principios de solidaridad y comunidad para afrontar los cambios constantes en las transiciones del trabajo,

El futuro del trabajo requiere un sistema de protección social sólido y con capacidad de respuesta, basado en los principios de solidaridad y de reparto de riesgos, que subvenga a las necesidades de las personas a lo largo de su ciclo vital. Esto exige un piso de protección social que asegure un nivel básico de protección para todas las personas vulnerables, complementado por regímenes contributivos de seguridad social que proporcionen niveles mayores de protección (OIT, Comisión mundial sobre el futuro del trabajo, 2019:12).

En este sentido, valores como la solidaridad y la empatía son esenciales para poder repartir la toma de riesgos por parte de las poblaciones, empoderar a las poblaciones para que participen en la toma de decisiones. Dicha participación se genera en contextos de desigualdad como hemos visto, donde también existe una jerarquía en los modos de participación y de liderarse. Esto nos conduce a preguntarnos si puede gestionarse y liderarse todo de manera inteligente y eficiente, puesto que si la imprevisibilidad es un rasgo constitutivo de la especie humana, ¿todo puede ser liderable?, ¿es posible pensar en cambios deseables que se puedan diseñar e implementar en contextos de des-

igualdad y conflicto constante?, ¿cómo pensar en sujetos que pueden liderarse en tales contextos?

Tal como lo desarrolla Freud en su ensayo *Tótem y Tabú*, “tienen hacia sus prohibiciones-tabú una actitud ambivalente; en lo inconsciente nada les gustaría más que violarlas, pero al mismo tiempo temen hacerlo” (Freud, 1988:39). Se requiere por tanto que los sujetos lideren los temores, los miedos y las dudas y empoderen la construcción de un destino común. Entendemos que hay algo del líder como representación social y construcción de identidad pero también estamos en un marco de lucha por derechos. ¿Quiénes son reconocidos como líderes auténticos” del nuevo siglo? ¿Es posible aprehender nuevas habilidades, diseñar rumbos estratégicos, cambiar hábitos de consumo, generar “sensibilidad” y participación colectiva en ámbitos de poder cuando las condiciones efectivas se ven obstaculizadas y dependen de la creatividad de las personas? En respuesta a estas inquietudes,

La práctica del liderazgo ontológico enseña a trabajar en el reconocimiento de las emociones que componen nuestro mundo afectivo, para poder modificar mi visión del mundo y generar nuevos resultados, mejorando también mi relación con las personas que me acompañan en mis proyectos, fortaleciendo la confianza, el respeto mutuo y también el espíritu de competencia, que nos hace ser humildes frente a alguien que es mejor que uno y aprender de él (Julián, líder coach, 18 de Agosto de 2018).

En este sentido, no podemos disociar la afectividad de la toma de decisiones que el sujeto lleva a cabo, puesto que constituyen una clave para gestionar vínculos con otros. Resulta necesario entonces ver las nuevas formas de liderazgos no como un producto explicativo ad-hoc sino como un producto histórico dinámico, explicativo y reconstructivo, anclado en un momento concreto, en un contexto específico que puede trasladarse, que se modifica en correlación con determinados sistemas de creencias, y donde el campo semántico de esas mismas creencias también se transforma.

Consideraciones finales

En este artículo hemos desarrollado un análisis sobre la práctica del liderazgo ontológico en el contexto neoliberal actual y sus repercusiones en la construcción del lazo social. Esto nos condujo a cuestionar categorías, para desnaturalizar ciertas categorías que construyen una realidad social, política y cultural, frente a otras nociones que hegemonizan las prácticas. Es menester señalar el papel que tienen las instituciones políticas, académicas, burocráticas y las estructuras que condicionan la vida material y simbólica de los sujetos inmersos en las problemáticas que analizamos. El objetivo no es quedarnos en una simple descripción teórica y analítica sino orientar ciertas discusiones conceptuales para repensar la cuestión social. En estos sentidos enfrentamos una problemática que es la de una práctica que vino a ocupar la escena pública con palabras hegemónicas que no admiten réplica, que excluyen en su enunciación a otros modos posibles de pensar la cuestión social. Como hemos visto a lo largo de este artículo la inmediatez y la imposibilidad de una espera conducen a la necesidad de que la incertidumbre no tenga protagonismo en un porvenir, sino que prime lo inequívoco. Por ello pensamos que una afectividad que contenga todos los afectos y sentimientos debiera ser un factor constitutivo y constituyente de la fuente de un liderazgo que perdure en el tiempo. Pensamos también en un líder que tenga capacidad de autocrítica y que sea reflexivo de sus condiciones pero también del contexto en el que interactúa.

Finalmente podemos pensar, en relación a lo planteado, que no debemos descartar la idea de un sujeto emprendedor ni del emprendimiento, pero consideramos que estas ideas deben, por un lado, estar enmarcadas en los contextos culturales y en los procesos históricos propios de cada región y de cada población y, por otro, las formas del cuidado y la escucha del otro y los valores asociados a los mismos que se anclan en específicas redes de autoayuda así como también en instituciones dinámicas como lo son la familia, deben pensarse no como un proceso unidireccional sino como prácticas relacionales que cobran significados dentro los contextos culturales y políticos donde las formas de emprendimiento cobran sentido. Es menester, entonces,

recuperar los procesos históricos para dar cuenta del rol que ocupa el sujeto en una trama histórica determinada. El cuestionamiento de viejas y nuevas categorías requiere contextualizarlas en procesos históricos concretos, que si bien son dinámicos y no están exentos de conflicto y contradicción, conducirían a un proyecto de humanización caracterizado principalmente por el respeto a la diversidad cultural, de organización de vínculos y solidaridad que se resignifican continuamente.

Referencias bibliográficas

- Bachrach, Estanislao (2014). En cambio. Aprendé a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor. Buenos Aires, Argentina, Sudamericana.
- Banco Mundial (2015). Informe sobre el desarrollo mundial. Panorama general Mente, sociedad y conducta. Washington, DC, Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.worldbank.org>
- Damasio, Antonio (2007). En busca de Espinosa. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Barcelona, España, Crítica.
- Echeverría, Rafael (1994). Ontología del lenguaje. Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Echeverría, Rafael (2011). Ética y coaching ontológico. Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Epele, María (2010). Sujetar por la herida. Una etnografía sobre drogas, pobreza y salud. Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- Foucault, Michel (2010). El nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979). Buenos Aires, Argentina, FCE.
- Foucault, Michel (2014). La hermenéutica del sujeto. Curso en el Collège de France (1981-1982) Buenos Aires, Argentina, FCE.
- Foucault, Michel (2008). Tecnologías del yo y otros textos afines. Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- Freud, Sigmund (1988). “El tabú y la ambivalencia de las mociones de sentimientos”. En S. Freud (Ed.) Tótem y tabú. Tomo XIII (24-78). Buenos Aires, Argentina, Amorrortu.
- Goleman, Daniel (2010). Inteligencia emocional. España, Kairós.
- Hayek, Friedrich (1975). Los fundamentos de la libertad. Madrid, España, Unión editorial.
- Hayek, Friedrich (2019). “Individualismo: El verdadero y el falso”. En F. A. Hayek (Ed.) Estudios sobre el abuso de la razón (95-134). Buenos Aires, Argentina, Unión editorial.
- Le Breton, David (2009). Las pasiones ordinarias. Una antropología de las emociones. Buenos Aires, Argentina, Nueva Visión.

Manes, Facundo y Niro, Mateo (2015). Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor. Barcelona, España, Paidós.

Presta, Rita (2013). El trágico sentimiento de esperanza. Consideraciones acerca de la economía social y solidaria. *Cátedra Paralela*, (10), 234-255.

Segato, Rita (2003). Antropología y Psicoanálisis. Posibilidades y Límites de un diálogo. *Serie Antropológica*, (330), 2-23.

Segato, Rita (2018). *Contra pedagogías de la crueldad*. Buenos Aires, Argentina. Prometeo.

Shakespeare, William (1998). *Hamlet*. Madrid, España, Cátedra.

Sordo, Pilar (2012). *Bienvenido dolor. Una invitación a desarrollar la voluntad de ser feliz*. Buenos Aires, Argentina, Planeta.

Sordo, Pilar (2016). *Oídos sordos. Un llamado a escuchar las señales del cuerpo y encontrar la verdadera salud*. Buenos Aires, Argentina, Planeta.

Sordo, Pilar (2017). *Educar para sentir, sentir para educar. Una mirada para entender la educación desde lo familiar hasta lo social*. Buenos Aires, Argentina, Planeta.

Stamateas, Bernardo (2011). *Gente tóxica. Las personas que nos complican la vida, y cómo evitar que sigan haciéndolo*. España, Barcelona, Ediciones B.

Stamateas, Bernardo (2014). *Emociones tóxicas. Cómo sanar el daño emocional y ser sensibles para tener paz interior*. Barcelona, España, Ediciones B.

Stamateas, Bernardo (2012). *Heridas emocionales. Sanar el pasado para un mañana mejor*. Barcelona, España, Ediciones B.

Stamateas, Bernardo (2016). *Nudos mentales. Cómo superar nuestras propias barreras*. Barcelona, España, Ediciones B.

Von Mises, Ludwig (1968). *La acción humana. Tratado de economía*. Madrid, España, Sopec.

Recibido: 25/06/2021

Aceptado: 13/10/2021